

مركز البحوث الإدارية

الدوافع والحوافز

دكتور علي السلمي

أغسطس – آب ١٩٧٠

يثير موضوع الحوافز اهتماما خاصا لدى رجال الإدارة بصفة عامة. وتختلف الآراء حول مدى فعالية تلك الحوافز فى تحقيق الأهـداف التى تسعى إليها الإدارة ولقد تعددت المحاولات التى بذلت فى السنوات الأخيرة لمعالجة فـكرة الحوافز من الناحيتين النظرية والتطبيقية وعقدت المقارنات بين أساليب وأنواع الحوافز فى المجتمعات الرأسمالية والاشتراكية.

ولقد ترتب على الحديث المتـكرر فى موضوع الحوافز مايشبه حالة من التميع فى الفـكرة بدلا من أن تزيد وضوحا. كما أنه ساد بين الـكثيرين من رجال الإدارة اعتقادا بأن الحوافز وسيلة سهلة وعادية يمـكن باستخدامها حل كافة مايواجه الإدارة من مشكلات إنتاجية وإنسانية.

كذلك ارتبط بالتفـكير فى موضوع الحوافز درجة من المبالغة غير العادية فى محاولة التفرقة بين أنواعها المختلفة ودعوة بعض الممارسين لتطبيق أشـكال بذاتها باعتبارها أكثر فعالية من غيرها وخاصة الحوافز المادية والنقدية. كما عمد البعض الآخر من الإداريين إلى التقليل من أهمية الحوافز ومحاولة تصورها بشكل خاطىء ويضربون بذلك الأمثلة بعدم فاعلية نظم الأجور التشجيعية أو المساهمة فى الأرباح فى زيادة الإنتاج أو تحسين نوعيته. من ناحية أخرى فقد ساد الاهتمام بالحوافز على المستوى القومى حين اشتدت الدعوة إلى تطبيق نظم ربط الأجر بالإنتاج وتحديد الأجور وفقا لـكميات الإنتاج رغبة فى إعادة

التوازن بين إجمالى الأجور وبين الإنتاج القومى تفاديا للآثار التضخمية التى بدأت تظهر فى عام ١٩٦٥و١٩٦٦ بالجمهورية العربية المتحدة .

وأخيراً فان الحديث عن الحوافز قد اتجه فى الفترة الماضية إلى محاولة التمييز أو التفرقة بين الحوافز فى المجتمع الاشتراكى وبينها فى المجتمع الرأسمالى ورأينا بعض الدارسين والمفكرين فى بلادنا يجنحون إلى اعتبار أن هناك فروقا أساسية بين الحوافز فى النظامين واستناداً إلى بعض الأفكار التى سادت فى مصر عن الحوافز وامتداد للاتجاه إلى توحيد النظم واللوائح المنظمة لشئون العاملين وحقوقهم رأينا اتجاها إلى ابتكار نظم موحدة للحوافز تمثلت فى القرار الجمهورى الخاص بترشيد الإنتاج والذى ينص على دفع مكافأة مالية محددة حين تقديم اقتراحات تؤدى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج أو تحسين نوعيته كذلك عمدت بعض المؤسسات العامة إلى التوصية بنظم موحدة بالحوافز المطبقة فى جميع الشركات التابعة لها .

والهدف من هذا البحث هو أن نعيد النظر مرة أخرى فى مشكلة الحوافز محاولين أن نصل فيها إلى رأى يتعلق بالجوانب الآتية :

أولا — ماهية الحوافز وحقيقة الدور الذى تلعبه فى توجيه الإنتاج ؟

ثانياً — ماهى الشروط الواجب توافرها للنجاح فى تطبيق نظم الحوافز ؟

ثالثاً — ماهى الأساليب التى يمكن من خلالها التعرف على أنواع الحوافز الملائمة للعاملين ؟

رابعاً — ماهى الفروق بين مفهوم الحوافز فى المجتمع الرأسمالى عنه فى المجتمع الاشتراكى (إن وجدت مثل تلك الفروق) .

خامسا — ما هي الإتجاهات الحديثة المعاصرة للتطبيق العملي لموضوع الحوافز في بعض الدول الرأسمالية والإشتراكية .

سادساً — وأخيراً ما يمكن أن نستخلصه من كل ما سبق من مبادىء أو مفاهيم ويمكن أن تسترشد بها الإدارة العربية في استخدامها للحوافز ، كأداة لتحقيق أهداف انتاجية محددة .

أولا — ماهية الحوافز وحقيقة الدور الذى تلعبه فى توجيه الإنتاج :

إن التوصل إلى فهم سليم للحوافز يتطلب منا أن نسترجع بعض للفاهيم عن حقيقة السلوك الإنسانى والعوامل المحددة له ، ونحن نرى أن كثير من علماء النفس يميلون إلى اعتبار السلوك الإنسانى سلوكاً اختياريا بمعنى أن الإنسان يسعى من خلال سلوكه إلى تحقيق أهداف معينة .

كذلك فإن السلوك الإنسانى ينشأ نتيجة لسبب أو أسباب معينة .

ويتحدد اتجاه السلوك وشدته ودرجة الإصرار فيه والمثابرة عليه بفعل دوافع معينة .

أى أننا نستطيع القول بأن السلوك الإنسانى فى مظاهره المختلفة (والعمل مظهر أساسى من مظاهر السلوك) يتحدد وفقاً للعوامل الثلاثة الآتية :

١ — السبب .

٢ — الهدف .

٣ - الدافع .

والسبب هو أى تغير يحدث فى ظروف الإنسان الداخلية أو الظروف الخارجية المحيطة به . معنى هذا أن نقص موارد الشخص المالية يعتبر تغيراً فى ظروفه وأحوال معيشته . وبالتالى يعتبر سبباً منشئاً للسلوك أن يجعل الشخص فى موقف يشعر فيه بضرورة التصرف أو السلوك بشكل ما . لذا نقول بأن السبب هو عبارة عن فرصة منشئة للسلوك . وفى المثال السابق فان سلوك الشخص سوف يتحدد بنوع الهدف أو الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها ، فقد يكون هدفه إعادة دخله إلى ما كان عليه . وقد يكون الهدف زيادة الدخل عما كان يحصل عليه سابقاً ، وقد يتمثل الهدف فى الرغبة فى ضغط إنفاقه لموازنة الدخل بالإنفاق وعلى هذا يمكن اعتبار الهدف الذى يسعى إليه الإنسان هو النتيجة التى يعمل على تحقيقها ، أو هى محاولة الشخص لإعادة ظروفه الداخلية أو الظروف الخارجية المحيطة به إلى ما كانت عليه (أى أن الهدف يمكن النظر إليه باعتبارة محاولة لإزالة السبب الذى جعل الإنسان يشعر بالحاجة إلى التصرف والسلوك) .

وأخيرا فإن اتجاه السلوك وقوته ودرجة مثابرة الشخص على نمط السلوك سوف يتحدد تبعاً لنوع الدافع أو قوة الدافع الذى يشعر به الفرد . وتعريفنا الدوافع هو الرغبة غير المشبعة (أو هو النقص الذى يشعر به الإنسان فى بعض حاجاته الأساسية) أى أننا ننظر إلى الدوافع باعتبارها عوامل توجه السلوك وتعمل على الاحتفاظ به فى اتجاه معين . ففى مثالنا السابق نرى أن الشخص الذى يشعر برغبة فى التصرف والسلوك بعد التغير الذى طرأ على موارده المالية ، وقد حدد لنفسه هدفاً المحافظة على مستوى معيشته السابق ، فإنه يواجه بعدد من بدائل السلوك . مثال ذلك :

— أنه يستطيع الاقتراض بما يعادل النقص فى دخله .

— أنه يستطيع السحب من مدخراته السابقة لتعويض النقص فى دخله .

— أنه يستطيع البحث عن عمل إضافى للحصول على فرق الدخل الضائع .

— أنه يستطيع تخفيض مستوى انفاقه بما يتلائم مع موارده المالية الجديدة دون تخفيض مستوى معيشته الفعلى بالانتقال إلى أنماط استهلاكية جديدة باستهلاك سلع أقل جودة مما تعود استهلاكه .

والسؤال الذى يواجهنا الآن هو « ماهو العامل الذى يحدد نوع السلوك الذى سيختاره هـــذا الشخص ؟ وما هى درجة المثابرة أو الاستمرار فى هذا السلوك المختار ؟

الإجابة على هذا السؤال نجدها فى أمرين .

الأول — الدوافع التى تختلج فى نفس هذا الانسان وهى عبارة عن درجة النقص فى الإشباع أو مدى حاجاته غير المشبعة أو بعبارة أخرى فى مثل هذا المثال بالذات يمكن قياس الدافع بدرجة الانخفاض التى تحققت فى الدخل مقيسة بمستوى الدخل الذى يرغبه هذا الفرد . فلو كان الرجل يفضل دخلا ١٠٠ جنيه شهريا وانخفض دخله الفعلى من ٦٠ جنيها إلى ٤٠ جنيها فإننا نقول أن الدافع (أو الانخفاض الحقيقى فى الدخل) هو ما يعادل الشعور بالحاجه إلى ٦٠ جنيها « الفرق بين ١٠٠ ، ٤٠ جنيها وليس ٢٠ جنيها (الفرق بين ٦٠،٤٠ جنيها) .

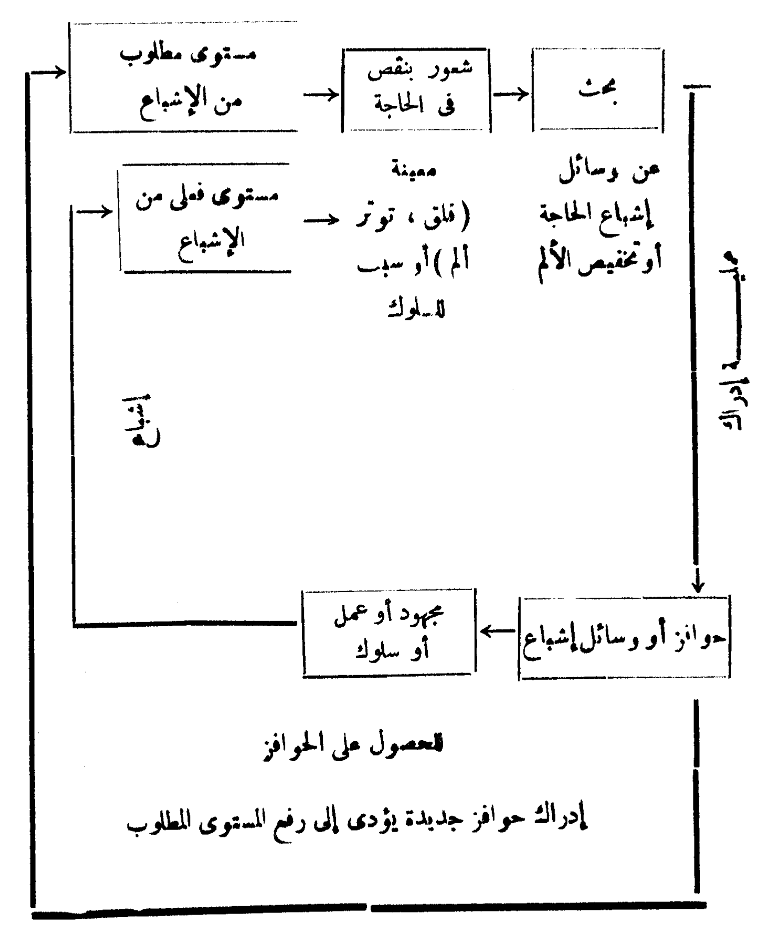
الثانى : الحوافز المحيطة بالشخص وهى تمثل الإمكانيات المتاحة فى البيئة المحيطة بالشخص والتى يمكن استخدامها لتخفيض النقص الذى يشعر به الفرد ففرصة العـــمل الإضافى التى يدفع عنها أجراً مضاعفاً تمثل حافزاً يجــذب الرجل للعمل المضاعف لتعـــويض النقص فى دخله ووجود مدخرات سابقة كبيرة حافز

يغريه على تجاهل العمل الإضافى وتعويض النقص فى الموارد المالية بالسحب منها ، ووجود سلع وخدمات من نوعيات مختلفة حافز يغرى الرجل على محاولة إعادة التوازن إلى ميزانيته باستعمال السلع الأرخص وهكذا .

وحيث أن الفرد تعتمـل فى نفسه دوافع مختلفة النوع والقوة فى ذات الوقت كما أنه يدرج فى المجتمع الذى يعيش فيه إمكانيات ووسائل مختلفة لإشباع رغباته وتخفيض درجة النقص التى يحسها فى نواحى الإشباع المختلفة ، فإن اختيار اتجاه السلوك ودرجة ذلك السلوك واستمراره تتوقف إذن على مدى التقابل والتجانس بين الدوافع والحوافز من ناحية وعلى الأهمية النسبية للدوافع المختلفة من ناحية أخرى . فنحن نعتقد أن الإنسان يحاول إشباع رغباته الأكثر إلحاحاً أولا بالاتجاه ناحية الحافز الذى يحقق أقصى إشباع ممكن .

ويمكن تصوير دورة السلوك الإنسانى إذن على الوجه التالى :

دورة السلوك الإنسانى
وعلاقة الدوافع بالحوافز



شكل رقم (١)

أى أننـا نستطيع تلخيص قضية السلوك الانسانى فى مبـدأ رئيسى حيث نقول أن الإنسان يسعى دائماً إلى أن يكون فى حالة توازن وهـو يسعى إلى تحقيق هـــذا التوازن بالعمل على سد الثغرات التى توجد بين المستوى المطلوب من كل حاجة يشعر بها وبين المستوى الفعلى للاشباع من تلك الحاجة .

ولا شك أننا يمكن أن نتصور أن وجود الثغرات (الدوافع) يمكن أن ينشأ نتيجة ارتفاع المستوى المطلوب للاشباع (أو ما يطلق عليه ارتفاع مستوى التطلعات) أو نتيجة لإنخفاض حجم الإشباع الفعلى ، وبناء على حجم الثغرة (الدافع) والأهمية النسبية للحاجة التى يعبر عنها الدافع ، فإن السلوك يتحدد فى الإتجاه والقوة هادفا فى كل حالة إلى إعادة التوازن بين حاجات الفرد وإمكانياته .

مـن هنا نرى المفهوم الحقيقى للحافز باعتباره شىء خارج عن الإنسان إذ يوجد فى المجتمع الذى يعمل أو يعيش فيه ويجذبه للتصرف فى ناحية معينة حيث يمثل أداة لإشباع حاجة معينة (أى تخفيض ألم أو قلق أو توتر يعانى منه الشخص ، من ناحية أخرى فإن الحافز قد يعمل على خلق حاجات جديدة لم يـكن يشعر بها الفرد أو رفع مستوى تطلعاته من ناحية معينة وبالتالى يصيب الإنسان بحالة من عدم التوازن وينشىء بذلك دورة سلوكية جديدة تهدف إلى إعادة التوازن بالحصول على هذا الحافز .

وعلى ذلك فإننا بذلك نضع الحوافز فى مـكانها الصحيح حيث تمثل أدوات أو وسائل لإشباع حاجات الأفراد المختلفة وتجذبهم من ناحيتها لتخفيض درجة النقص فى الإشاع التى يعانون منها .

ثانيا ما هى شروط النجاح فى تطبيق نظم الحوافز ؟

من العرض السابق نستطيع استخلاص مبدأين أساسيين لابد من توافرها حتى تصبح الحوافز فعالية فى تطوير الإنتاج أو زيادته :

الشرط الأول : أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الأفراد (أو فئة معينة من الأفراد) بمعنى أن يمثل الحافز أداة مطلوبة ومرغوب فيها لتخفيض النقص فى الإشباع الذى يعانى منه بعض العاملين أو أن يصلح الحافز لخلق رغبة جديدة أو زيادة المستوى المطلوب من رغبة قائمة مثال ذلك حين تعلن الإدارة عن نظام جديد للمكافآت التشجيعية . فان نجاح هذا النظام فى حث العمال على زيادة الانتاج يتوقف على مدى النقص فى الإشباع الذى يعانى منـــه هؤلاء العمال فى ناحية الدخل النقدى ومدى قدرة نظام المكافآت التشجيعية الجديد على تخفيض هـذا النقص وإعادة التوازن إلى ما كان عليه من ناحية أخرى وإن الإعلان عن نشاط ثقافى أو اجتماعى جديد وإن لم يحقق رغبة قائمة لدى بعض العمال فإنه قد يعمل على خلق تلك الرغبة فى نفوس البعض منهم ، وبالتالى يصبح الحصول على الحافز (الاشتراك فى رحلة) مثلا أداة لتخفيض القلق الناشيء من الشعور بالرغبة الجديدة .

الشرط الثانى — لنجاح أى حافز فى حث العمال على زيادة الانتاج أو أداء عمل بذاته ترغبه الإدارة لابد من أن ترتبط فى ذهن العامل العلاقة الوثيقة بين الأداء وبين الحصول على الحافز . كذلك لابد من أن يكون احتمال الحصول على الحافز مؤكدا (أو كبيرا) إذا تم الأداء المطلوب . وأن تكون الفترة المنقضـية بين الأداء وبين الحصول على الحافز أقصر ما يكون .

من هذا نرى أن الأساس فى نجاح نظم الحوافز فى الصناعة الحديثة يتوقف على قدرة الحافز على إشباع رغبات محددة للأفراد سواء كانت تلك الرغبات قائمة فعلا أم مستحدثة كما أن عنصر الإرتباط بين الإنتاج أو الأداء بصفة عامة وبين الحصول على الحافز شرطاً رئيسياً لتحقيق فعالية الحوافز .

من ذلك نخرج بعدة حقائق عن الحوافز هى :

١ — ان الحوافز تتعدد بتعدد الحاجات الإنسانية ولا يمكن أن نتصور وجود حافز واحد يصلح لإشباع كافة حاجات الإنسان .

٢ — ان الحوافز تختلف فى فعاليتها تبعاً لدرجة النقص فى الاشباع التى يشعر بها الفرد وبذلك لا نتصور أن يلعب الحافز الواحد نفس الدور فى حفز الافراد المختلفين على الانتاج . أى أن فعالية الحافز الواحد ستختلف من فرد لآخر .

٣ — بعد ذلك نخرج بنتيجة أساسية أن نظم الحوافز لا يمكن أن تكون موحدة أو نمطية .

ثالثاً : ماهى الأساليب التى يمكن من خلالها التعرف على أنواع الحوافز الملائمة للعاملين ؟ .

تصبح مشكلة الإدارة فى رسم برامج الحوافز إذن مشكلة التعرف على الحاجات المختلفة التى يشعر بها فئات مختلفة من العاملين فى كل وقت من الأوقات ولقد حدد عالم النفس « ماسلو »[1] الحاجات الإنسانية فى خمس هى :

(1) Maslow, A. Personality and Motivation N.Y Harper, 1954.

١ — الحاجات الفسيولوجية الأساسية .

٢ — الحاجة إلى الأمن والحماية .

٣ — الحاجة إلى الحب والتعاطف والحياة الاجتماعية .

٤ — الحاجة إلى الشعور بالعزة واحترام النفس .

٥ — الحاجة إلى النمو والتقدم وتحقيق الذات .

تلك الحاجات المختلفة تنتظم لدى الفرد على شكل هرم توجد فى قاعدته الحاجة الفسيولوجية الأساسية وتتدرج الحاجات الأخرى فى ترتيبها السابق حتى نصل إلى قمة الهرم حيث توجد أكثر الحاجات تقدما ونضجاً وهى الحاجة إلى النمو والتقدم وتحقيق الإنسان لذاته . ويقول (ماسلو) أن الحاجات غير المشبعة هى الدوافع للسلوك وإن الإنسان بمجرد أن يحصل على درجة معقولة من الإشباع لحاجة معينة فإنها تقل فى الأهمية وتفقد حساسيتها باعتبارها دافعاً للسلوك وبالتالى فإن الحاجة التى تليها فى الترتيب تحتل مكانها وتسيطر على سلوك الفرد وهكذا (ويمكن القول إذن أن سبيل الإدارة للتعرف على أنواع الحوافز الملائمة هو أن تبحث عن أنواع الحاجات المختلفة التى يشعر بها الأفراد) .

ونقدم هنا نموذجاً مقترحا لنوع البيانات التى يجب على الإدارة الحصول عليها لتكوين صورة واضحة عن دوافع الأفراد وبالتالى تستطيع تحديد الحوافز الملائمة لهم .

١ — ماهى الحاجات المختلفة التى يشعر بها الأفراد ؟

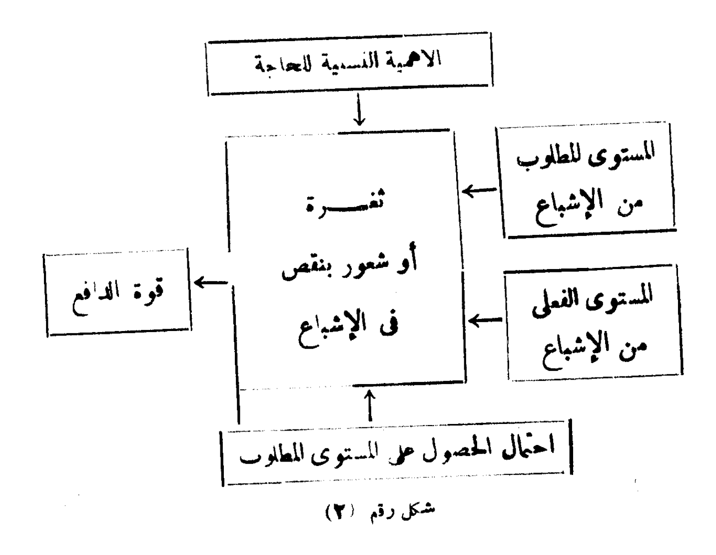
٢ — ماهى الأهمية النسبية لـكل حاجة من تلك الحاجات بالنسبة لـكل فئة من فئات الأفراد ؟

٣ — ماهو المستوى المطلوب من الإشباع لـكل من تلك الحاجات ؟

٤ — ماهو تصور الأفراد أو إدراكهم للمستوى الفعلى الذى يحصلون عليه من الاشباع فى كل حاجة ؟

٥ — ماهو تصور الأفراد لاحتمال حصولهم على المستوى المطلوب ؟

وبذلك فإننا نستطيع تصوير الدوافع (وبالتالى يمكن تحديد الحافز المناسب) على الوجه التالى :



شكل رقم (٢)

وبذلك نستطيع تصور أن الإدارة إنما تعمل على تقديم حافز يستجيب لرغبة موجودة فعلا يشعر الأفراد بنقص فى إشباعها ، أو تقدم حافزا جديدا لإثارة حاجات ورغبات غير موجودة أو لا يشعر الفرد بأهميتها مثل استثارة الدافع لوطنى لدى العمال بتقديم حافز الحصول على لقب المواطن المثالى لكل من يزيد الإنتاج وقت الحرب ، وهكذا .

أنواع الدوافع :

تنقسم الحاجات أو الدوافع إلى العمل إلى ثلاثة أنواع :

— حاجات أو دوافع أولية .

— حاجات أو دوافع اجتماعية .

— حاجات أو دوافع ذاتية .

وبالمثل فإننا نستطيع تقسيم الحوافز إلى ثلاثة أنواع تتفق مع تقسيمنا للحاجات أى أننا نجد حوافز أولية ، حوافز اجتماعية ، وحوافز ذاتية .

كذلك يمكن النظر إلى الحوافز من حيث كونها إيجابية أو سلبية . الحافز الإيجابى يسهل أو ينمى بعض أنواع التصرفات بينما الحافز السلبى يمنع الفرد من التصرف فى اتجاه معين .

ومن ناحية أخرى نجد تقسيم شائع للحوافز إلى مادية وغير مادية . ويقصد بالحوافز المادية تلك التى تشبع حاجات الانسان المادية مثل الحاجات إلى الأكل والملبس والمأوى وغيرها وتشمل الحوافز الآتية :

— الأجر .

— ضمان واستقرار العمل .

— ظروف وإمكانيات العمل المادية .

— ساعات العمل .

ومن ناحية أخرى فإن الحوافز غير المادية تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى جماعة ، والحاجة إلى التقدير والثناء على جهوده وغير ذلك . وتشمل تلك الطائفة من الحوافز مايلي :

— فرص الترقية والتقدم .

— علاقات الزمالة والصداقة مع مجموعات العاملين

— الاشراف والرئاسة المشجعة .

— الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل .

— سياسات الإدارة ونظرتها إلى العاملين .

وقبل أن نتطرق إلى بحث كل من تلك الحوافز على حده ، يهمنا أن ندرك بعض الخواص الأساسية للحوافز التي تؤثر على فاعليتها في إشباع حاجات الأفراد إذ تختلف الحوافز في نواح ثلاث :

— الاتجاه

— القوة .

— الاستمرار .

فالحافز قد يكون موجباً أو سلبياً كما سبقت الإشاره الى ذلك . كما قد يكون الحافز ضعيفاً أو قوياً ، وأخيراً فإن الحافز قد يستمر لفترة طويلة أو

قصيرة ونستطيع القول اجمالا أن فاعلية الحافز وقدرته على إثارة انواع السلوك المطلوبة تتوقف على تفاعل تلك الخواص الثلاث معاً .

الحوافز المادية :

١ – حافز الأجر :

تمثل الأجور واحدا من أهم حوافز العمل فى المجتمعات المختلفة . وتختلف أنظمة دفع الإجور فى المشروعات كما تختلف طرق دفع الإجور فى داخل المشروع الواحد بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد أو أنواع مختلفة من العمل . المهم أن كل فرد يحصل على أجر معين لقاء ما يقوم به من عمل . ويعتبر الأجر الذى يحصل عاية أى فرد محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها :

– طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته أو أهميته .

– العرض والطلب من القوى العاملة .

– أقدمية العامل .

– مستوى الآداء الفردى للعامل .

– القواعد القانونية العامة التى تنظم عملية دفع الأجور .

ورغم الرأى العام السائد من أهمية الأجور ودورها كحافز على الإنتاج ورفع الكفاءة إلا أن هناك خلاف أساسى بين فريقين من الكتاب فى مجالات العمل والأفراد . فريق ينادى بأن كل مايطمع فيه العامل هو الأجر وأن مزيداً

من الأجر يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد ، وتلك هي فكرة رجال الاقتصاد ورواد الإدارة الكلاسيكية الذين كانوا ينظرون إلى العامل باعتباره أداة من أدوات الإنتاج وأن الأجر هو المقابل الوحيد لقوة العمل التي يبذلها الفرد . وعلى النقيض من ذلك نجد فريق علماء النفس الصناعيين الذين يرون أن الأجر ليس الحافز الوحيد ولا أكثر حوافز العمل أهمية . وهم يرون أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة لاعلاقة لها بالأجر .

وذلك الخلاف في وجهات النظر يدعو الإدارة إلى ضرورة الحرص والحذر في رسم سياسات الحوافز للمشروع أي أن الإدارة تواجه موقفاً صعباً للغاية ، فالهدف هو رفع الكفاية الإنتاجية للمشروع والوسيلة هي استخدام بعض الحوافز التي تثير رغبات العاملين في الإنتاج ورفع مستوى الاداء . إذن المشكلة الاساسية التي تواجه الإدارة هي تحديد أي نوع من الحوافز يستخدم في كل موقف أو حالة ؟ وتطبيقاً لهذا المبدأ ينبغي أن نحاول تحديد الاهمية الحقيقية للأجور كحافز على الإنتاج قبل أن ترسم برامج للحوافز تقوم على أساس الاجور .

وقد أجرى العديد من الدراسات التي تهدف إلى تحديد الاهمية النسبية لحافز الاجر في الدول الاجنبية . ولكن تلك الدراسات قد لاتفيدنا في رسم سياسات الحوافز في مجتمعنا العربي لاختلاف وجهات النظر واختلاف النظم الاقتصادية والاجتماعية بين المجتمعات . لذلك فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينات من الافراد العاملين في قطاعات من الاقتصاد المصري شملت :

(ا) مجموعة من العمال ومشرفي الخط الاول في إحدى شركات الغزل

والنسيج يبلغ عددهم ستة وعشرون .

(ب) مجموعة من أفراد الإدارة الوسطى (الفئة الخامسة إلى السابعة) فى عدد من الشركات والمصالح الحكومية يبلغ عددهم اثنين وعشرون .

(ج) مجموعة من أفراد الإدارة الوسطى (رؤساء ومديرى الأقسام) فى بعض الشركات الصناعية المشتركين فى إحدى الدورات التدريبية ويبلغ عددهم أربعة وعشرون .

أى أن مجموع الأفراد الذين أجريت عليهم تلك الدراسة يبلغ اثنين وسبعون شخصاً تتراوح أعماره بين ٢٣ سنة و ٤٥ سنة ويتفاوت مستواهم العلمى من الشهادة الإعدادية إلى دراسات الماجستير فى إدارة الأعمال .

وكان السؤال الذى وجه إلى كل فرد من هذه المجموعات كالآتى :

فيما يلى عدد من العوامل من حيث أهميتها النسبية فى نوع العمل الذى تؤديه حالياً . والمطلوب أن تقوم بترتيب تلك العوامل من حيث أهميتها بالنسبة لك فى دفعك إلى إجادة العمل ورفع كفائته .

وكانت العوامل المطلوب ترتيبها هى الآتية :

١ — أهمية العمل الذى تقوم به .

٢ — مدى السلطة التى تتمتع بها فى عملك الحالى .

٣ — توفر العلاقات الطيبة مع رؤسائك .

٤ — توفر العلاقات الطيبة مع زملائك فى العمل .

٥ — ضمان استقرار العمل .

٦ — فرص التقدم والترقى فى عملك الحالى .

٧ — تقدير الجهود التى تبذلها فى عملك .

٨ — الأجر .

٩ — الخدمات والمزايا المختلفة التى تحصل عليها فى عملك .

والجدول التالى يوضح نتيجة الترتيب التى قامت به كل مجموعة من المجموعات الثلاث السابقة :

ترتيب الحوافز بمعرفة فئات ثلاثة من العاملين

الحـــافز	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة	متوسط المجموعات الثلاث	الترتيب المتوسط
الأجر	٣	٨	٣	٤ر٦	٣
فرص التقدم والرقى	٢	٦	٤	٤	٢
أهمية العمل	٤	١	١	٢	١
السلطة فى العمل	٧	٢	٧	٥ر٣	٤
علاقات طيبة مع الرؤساء	٥	٤	٥	٤ر٦	٣
علاقات طيبة مع الزملاء	٦	٥	٦	٥ر٦	٥
ضمان واستقرار العمل	٨	٧	٢	٥ر٦	٥
تقدير الجهد المبذول فى العمل	١	٣	٨	٤	٢
الخدمات المختلفة	٩	٩	٩	٩	٩

يتضح من نتيجة تلك الدراسة أن مجموعات العاملين المختلفة فى المستوى الإدارى ونوع العمل ومستوى التعليم والدخل قد اتفقت آراؤها على أن الحافز الأساسى الذى يدفعها إلى بذل مزيد من الجهد والعمل هـو الأهمية التى يحتلها العمل نفسه أو مضمون العمل وأهميته النسبية فى المشروع . أما فيما يختص بالأجر فقد اتضح أنه يحتل المرتبة الثالثة فى الأهمية بعد عاملى أهمية العمل وفرص التقدم والرقى فى العمل .

أن موضع اهتمامنا فى تلك الدراسة هو معرفة الأهمية النسبية للأجر كحافز على زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة . ولكن هل تؤخذ النتيجة السابقة على أنها تعنى أن الأجر ليس حافز على زيادة الإنتاج فى الصناعة المصرية ؟ الاجابة على هذا السؤال يمكن أن نجدها فى أن هناك شرطان أساسيان على الأقل لكى ينتج الأجر أثراً على الانتاج هما :

— أن يكون الفرد راغباً فى الحصول على أجر أعلى أو أن تكون الزيادة فى الأجر مرغوبة فى حد ذاتها .

— أن تكون هناك علاقة مباشرة وارتباط إيجابى بين زيادة الانتاج والحصول على زيادة فى الأجر .

الشرط الأول شرط طبيعى ومنطقى إذ لكى يصبح الأجر حافزا على زيادة الانتاج ورفع مستواه يجب أن تتوفر لدى العامل الرغبة فى الحصول على مزيد من الأجر إذ لو انعدمت تلك الرغبة ما كان الأجر أى تأثير . مثـــلا فى حالة الشخص الذى يعتقد أنه ليس بحاجة إلى مزيد من الأجر فإن الوعد بزيادة الأجر أو زيادة الأجر فعلا لن تدفعه إلى زيادة الجهد المبذول أو التضحية بجانب من

وقت راحته فى سبيل العمل حيث أن تلك الزيادة فى الأجر تقل فى أهميتها النسبية للعامل عن غيرها من الحاجات كالراحة أو الاستجمام مثلا ونجد مثلا لتلك الحالة حين تسنح للعامل فرصة العمل وقتاً إضافياً فى نظير فئة أجراً على وبالتالى نجد بعض الأفراد يضحون براحتهم ويقبلون على العمل ساعات إضافية بينما البعض الآخر يرفض العمل الإضافى مضحياً بالأجر الزائد حيث أن هناك حاجات أخرى تحتل أهمية أكبر من الأجر بالنسبة لهم .

من ناحية أخرى فإنه لو لم يكن هناك ارتباط بين الأجر أو الزيادة فيه من ناحية وبين مقدار الجهد المبذول فى العمل من ناحية أخرى لانعدم تأثير الأجر كحافز لزيادة كمية أو جودة الانتاج إذ ينعدم تأثير تلك الزيادة على الانتاج حيث لايشعر العامل الذى حصل عليها بأن هناك سبب يدعوه إلى زيادة الانتاج . على العكس من ذلك لو كان الحصول على تلك العلاوة متوقفاً على إنتاجية العامل لكان هناك حافز يدعو العامل إلى زيادة إنتاجه إذ يصبح رفع مستوى الكفاءة الانتاجية هو السبيل الوحيد أمامه للحصول على العلاوة المرغوبة . وبالتالى فنحن نستطيع تفسير نتائج الدراسة السابقة — إنخفاض الأهمية النسبية للأجر كحافز على زيادة الانتاج فى الصناعة المصرية — على أنها ترجع لا إلى عدم رغبة الأفراد فى الحصول على أجور أعلى ، ولكن لضعف الارتباط الذى يدركه العامل بين الأجر الذى يحصل عليه وبين الانتاج أو الجهد الشخصى فى العمل . فالأجور تحددها لائحة العاملين التى تضعهم فى فئات مالية محددة حققت التساوى فى الإجور والمرتبات فى جميع المشروعات الخاضعة للائحة وبالتالى لم يعد فى الامكان تحقيق زيادة فى الأجر بالانتقال إلى عمل آخر كما أن الزيادات الدورية فى الأجر تحكمها إجراءات محددة كالتقارير الدورية التى

تأخذ فى الاعتبار عوامل متعددة ولا تقتصر على تقدير الإنتاجيـة وقد تتأثر بعوامل شخصية بحتة كالعلاقة مع الرؤساء مثلا وبالتالى نجد أن أفراد العينة التى أجريت عليها الدراسة قد وضعوا العلاقات الطيبة مع الرؤساء فى نفس الدرجة من الأهمية التى يحتلها الأجر — المرتبة الثالثة فى المتوسط — كما أن حصـول فرص التقدم والترقى على المرتبة الثانية فى المتوسط انعكاس لضعف الأمل فى الحصول على زيادة أساسية فى الأجر عن غير طريق الترقية إلى فئة أعلى وبالتالى نستطيع القول بأن نتائج تلك الدراسة لازالت تشير إلى أهمية الأجر كحافز على زيادة الإنتاج ولـكنها فى ذات الوقت توضح الأهميـة الكبرى التى بدأت تحتلها وسائل الحصول على هذا الأجر — أو بمعنى أدق الزيادات فى الأجر — كالعلاقات مع الرؤساء والترقية نظراً للجهود النسبى فى تغييرات الأجر بطريقة مباشرة .

إذن من وجهة نظر الإدارة التى تريد رسم سياسة للحوافز أحد أركانهـا الأجر ينبغى أن تتأكد من :

(ا) وجود علاقة بين الأجر المدفوع والإنتاج المقدم من العامل أو وجود سبيل إلى إيجاد تلك العلاقة .

(ب) توفر الرغبة لدى العاملين فى الحصول على الأجر المرتفع .

أن استخدام الأجر لحفز العمال على بذل مزيد من الجهد ينطوى على عملية تغيير سلوك هؤلاء العمال . فالإدارة فى تلك الحالة تحاول تعليم الأفراد عادة جديدة أو نمط سلوك جديد — عادة الإنتاج بمعدل أسرع أو على مستوى جودة أعلى . وكفاءة الأجر كحافز على هذا السلوك كما ذكرنا على مدى توفر

رغبة العمال فى السلوك الجديد ، فى ارتباط الأجر بالإنتاج ومدى تحقق الزيادة فى الأجر بمجرد تحقق الزيادة فى الإنتاج .

وفيما يلى نناقش بعض أنواع الزيادات فى الأجور من حيث مدى فاعليتها فى زيادة الإنتاج بناء على توفر تلك الشروط أو عدم توفرها :

العلاوات الدورية :

فى غالب الأمر يتم منح تلك الزيادات فى مواعيد محددة سابقا وبالتالى فهى غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة . وكل العلاقة التى قد يراها العامل بين تلك الزيادة فى الأجر وبين مجهوده فى العمل أن رئيسه قد يكون أخبره بأنه حصل على تقدير مرتفع فى التقرير السنوى . وفى معظم الأحيان قد يتوقف حصول الفرد على تلك الزيادات على بعض الصفات التى لا تتعلق بالكفاءة أو الإنتاج كالعلاقات مع الرؤساء أو المركز الإجتماعى أو المظهر وبالعلاقات الشخصية . ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس المرؤوس هو أساس العلاوات الدورية فى أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية والحياد .

وحيث أن العلاوات الدورية لا تتصل مباشرة بالإنتاج ، فإنه من الصعب توقع أن يؤدى منح تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة . بل قد يتعدى ذلك إلى أن عدم حصول الفرد على العلاوة المتوقعة ، أو حصوله على علاوة أقل من زملائه قد يخلق فى نفسه المرارة ويهبط من عزيمته وبالتالى يصبح أثرها على الإنتاج سلبيا .

ويمكن تفادى بعض تلك العيوب بإجراء بعض التعديلات فى أسس وطرق

منح العلاوات . مثلا أن تمنح العلاوة فى أعقاب عمل ممتاز قام به الفرد ، أو أن يوضح للعامل أن أسباب حصوله على علاوة مرتفعة أو منخفضة ، أو أن يوضح للفرد الأعمال غير المرغوب فيها التى بدرت منه وأدت إلى حرمانه من العلاوة .

الزيادات العامة فى الأجور :

لا يمكن أن نتوقع أن تؤدى الزيادات العامة فى والأجور والمرتبات ـ أى تلك الزيادات التى يحصل عليها الجميع فى نفس الوقت — إلى أية زيادة فى الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذى يقوم به كل فرد . مثلا إذا تم تعديل اللائحة ونتج عن ذلك رفع الحد الأدنى للأجور فى الشركات من خمسة إلى سبعة جنيهات شهريا فإن مثل تلك الزيادة لن يترتب عليها زيادة فى الإنتاجية حيث أن كل شخص يقل مرتبه عن سبعة جنيهات شهريا سوف يحصل على زيادة فى مرتبه بغض النظر عن مستوى كفاءته أو إنتاجيته . والمصدر الوحيد الذى قد ينجم عنه زيادة فى الإنتاجية بسبب مثل تلك الزيادة العامة فى الأجر هو الشعور بالعرفان بالجميل أو الشكر من جانب الأفراد الذين حصلوا على تلك الزيادة .

الزيادات فى الأجور لمقابلة الزيادة فى نفقات المعيشة :

تعانى تلك الزيادات فى الأجور من نفس العيب الأساسى الذى يغلب على أنواع الزيادات السابقة وهو عدم الارتباط بالإنتاج وكمية وجودة العمل الذى يقوم به الفرد فمثلا إذ أن علاوة الغلاء ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن مستوى الكفاءة الإنتاجية . مثال ذلك الوضع الذى كان سائداً قبل فترة من الوقت من دفع علاوة غلاء معيشة إلى العامل الذى ينجب عدد أكبر

من الأطفال مثل تلك العلاوة لم تكن تكافىء زيادة فى الإنتاج أو كفاءة فى العمل ولكنها بعيدة كل البعد عن أن تحقق أية زيادة فى الإنتاجية . نفس الشىء ينطبق على مكافآت أو علاوات الأقدمية مثلا حين يحصل العامل على علاوة لأنه قضى فى العمل خمسة سنوات ، فى تلك الحالة فإن العلاوه لاتعكس بالضرورة تميزاً فى الإنتاج ولكنها تعكس مجرد مواظبة هذا العامل على الحضور على مقر عمله لمدة خمسة سنوات متتالية .

المشاركة فى الأرباح :

تختلف نظم المشاركة فى الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات فى الأجور فى كونها تعكس مساهمة الفرد فى زيادة الإنتاجية وعلى هذا الأساس يمكن تصورها كحافز يحفز العمال على زيادة إنتاجهم أملا فى الحصول على نصيب أكبر من الأرباح حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه . ولكن الذى يقلل من فاعلية المشاركة فى الأرباح كحافز على زيادة الإنتاج أنها تدفع مرة فى السنة وبالتالى يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه من ناحية ، كما أن تحقق أرباح وبالتالى توزيع جانب منها على العاملين أمر احتمالى وغير مؤكد الأمر الذى يجعل تأثيرها على الإنتاجية محدود نسبياً . ويمكن التغلب على بعض تلك العيوب بجعل العلاقة بين المشاركة فى الأرباح وبين الإنتاجية أكثر وضوحاً بتقرير توزيع الأرباح على فترات متقاربة — كل ثلاثة أشهر مثلا . ولعل تجربة المشاركة فى الأرباح فى مصر تؤكد أن عاملا أساسياً من عوامل عدم فاعلية النظام كحافز على زيادة الإنتاج هو عدم ارتباط

الإرباح للوزعة بإنتاجية العامل وشعور العاملين بأن الجميع يحصلون على نفس النصيب بغض النظر عن مستوى الـكفاءة الإنتاجية .

المـكافآت والأجور التشجيعية والعمولات :

هذه الإنواع من الزيادات فى الإجور هى فى الوحيدة التى يمكن تصورها كحوافز على زياده الإنتاج حيث تتوفر فيها الشروط الأساسية الآتية :

— الحافز مرتبط بطريقة مباشرة بالأداء أو الإنتاج .

— الحافز يتفق مع رغبة الفرد فى زيادة دخله بزياده الإنتاج .

— هناك ضمان فى الحصول على المـكافأة أو الأجر التشجيعى إذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف .

— سرعة رفع المـكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقق الزيادة فى الإنتاج

والجدول التالى يمثل مقارنة بين أنواع الزيادات المختلفة فى الأجور من حيث فاعليتها كحافز على زيادة الانتاج :

مقارنة بين أنواع الزيادات فى الأجور

من حيث فاعليتها كحافز على زيادة الانتاج

نوع الزيادة فى الأجر	اتفاقها مع الرغبة فى زيادة الإنتاج	ارتباطها مع الإنتاج	سرعة دفع الزيادة بعد زيادة الإنتاج	تأكد الحصول على الزيادة
العلاوات الدورية	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
الزيادات العامة	منعدم	منعدم	منعدم	منعدم
زيادات نفقات المعيشة	»	»	»	»
زيادات الأقدمية	»	»	»	»
المشاركة فى الأرباح	ضعيف	ضعيف	»	ضعيف
المكافآت والعمولات	قوى	قوى	قوى	قوى
الأجور التشجيعية	»	»	»	»

نخلص من ذلك إلى أن مهمة الإدارة الحقيقية هى فى رسم برنامج للاجور التشجيعية تتوفر فيه الشروط الأربعة السابقة وذلك هو السبيل السليم إلى تحقيق زيادات فى الإنتاج ومستوى الكفاءة الإنتاجية تتناسب مع مايحصل عليه الأفراد من زيادات فى الأجور .

٣ — ضمان واستقرار العمل :

يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة من الأفراد بحيث إذا انقطع الفرد عن العمل لأى سبب من الأسباب فإن الدخل ينعدم تماماً . وبذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصراً أساسياً من العناصر التى تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد . ولا شك أن اطمئنان العامل إلى استمرار العمل وبالتالى استمرار حصوله على الأجر يلعب دورا أساسياً فى تشكيل حالته المعنوية بإزالة الخوف والقلق من حياته وبالتالى يكون فى وضع أحسن من قدرته على أداء العمل بطريقة أفضل .

وتبرز أهمية توفير ذلك الضمان والاستقرار بالنسبة للعاملين فى المستويات الإدارية العليا التى تتبلور عملها عادة فى اتخاذ القرارات ورسم السياسات للمشروع عامة . ولاشك أن انعدام الشعور بالاستقرار وضمان العمل كان من أهم عوامل انخفاض كفاءة العمل لدى أعداد كبيرة من مديرى شركات القطاع العام فى مصر فى بداية تكوينه . وقد أدى ذلك الوضع إلى انشغال الأفراد بالسعى لتوفير الضمانات اللازمة والحصول على عوامل الاستقرار التى تنقصهم وذلك على حساب كفاءة الانتاج وجودته .

ولكن ينبغى ألا تبالغ الإدارة — أو الدولة — فى توفير الضمان أو الاستقرار للعاملين حتى لا يفقد ذلك العنصر أهميته كحافز على زيادة الإنتاج أو رفع مستوى الكفاءة . فإذا أصبح استمرار العمل غير مرتبط بالكفاءة والإنتاج فقد الاستقرار أثره كحافز . إذن ينبغى أن يستمر ارتباط عنصر استقرار العمل بالإنتاج كشرط لبقاء فاعليته كحافز . وذلك يعنى أن العامل توفر له ضمانات استقرار العمل ، واستمراره الحد الذى يكفى لتوفير الطمأنينة

والاستقرار اللازمين كى يستطيع الإنتاج والإجادة ولـكن انفصال عنصر استقرار العمل عن الإنتاج يؤدى بالعمل إلى التكاسل والتهاون حيث لا يترتب على انخفاض إنتاجه تهديد استمرار بقائه فى عمله .

٤ — ظروف وإمكانيات العمل المادية :

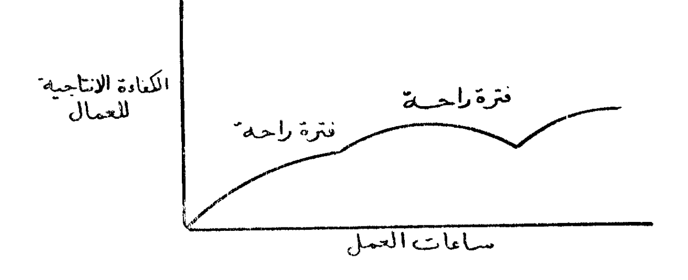
تشكل الظروف المادية المحلية بالعمل (مثلا الآلات والمعدات مكان العمل ، التهوية ، الإنارة ، نظام المكان ونظافته ، الضوضاء ، وما إلى ذلك من الظروف التى تسود جو العمل) عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد فى العمل ورغبتهم فيه إلى حد . فكلما كانت تلك الظروف مهيئة لعمل أحسن كلما كان استعداد الأفراد للعمل أحسن . ولـكن ينبغى أن نضع تلك الظروف والإمكانيات فى مكانها الطبيعى بمعنى أن لا نضفى عليها أهمية أكثر من حقيقتها . فالمبالغة فى إعداد أماكن العمل إعدادا فنياً وصحيحاً لا يكفى فى حد ذاته لحفز العمال أو الأفراد بصفة عامة على الإجادة فى العمل إلا إذا كان هناك توافق بين الحاجة التى يشعر بها الفرد وبين الحافز الذى يقدمه جو العمل . مثلا تزويد أماكن العمل بالاساسات الفاخرة والديكورات وخلافه ليس حتما هو الطريق إلى زيادة الإنتاجية إلا إذا كان العاملون يشعرون أن هذا هو الجو الوحيد الذى يمكنهم أن ينتجوا فيه . ومن الأمثلة على تأثير الجو المحيط على الكفاءة الإنتاجية تلك الدراسات العديدة التى أجريت عن تأثير الموسيقى كحافز على زيادة الإنتاج .

وقد اختلفت نتائج البحوث فى هذا المجال اختلافاً شديداً حيث انتهت بعض الدراسات إلى أن الموسيقى عامل فعال فى زيادة الإنتاجية خاصة فى الأعمال

الروتينية المتكررة عنها فى الأعمال التى تتطلب مهارات دقيقة أساسية ألا وهى أن الموسيقى لا أثر لها على زيادة الإنتاجية . ولا شك أن الوضع بالنسبة لهذا النوع من الحوافز لا يختلف عنه بالنسبة للحوافز الأخرى إذ أن قيام الإدارة بتقرير استخدامه ينبغى أن يتم على أساس .

٥ — ساعات العمل :

ينعكس تأثير ساعات العمل على الانتاجية من خلال درجة الاجهاد العضلى والاجهاد النفسى (السأم أو الملل) الذى يعانيه العامل . وينطبق على ساعات العمل نفس المبادىء التى تحكم ظروف العمل المادية من حيث أن هناك مستوى معقول من ساعات العمل يحفز العمال إلى العمل بكفاية فاذا زادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى ذلك إلى سرعة شعور العامل بالإجهاد (سواء اجهاد عضلى أو نفسى) وبالتالى ينعكس ذلك الشعور بالاجهاد على حالته المعنوية وعلى كفاءة الانتاجية . ومن الناحية فانه ليس من الضرورى أن تزيد الانتاجية إذا انخفضت ساعات العمل عن ذلك المعدل . لذلك فان مشكلة الإدارة هى دراسة امكانيات القوى العاملة المتاحة وطبيعة العمليات الانتاجية المطلوبة ومحاولة تحديد عدد ساعات العمل عند ذلك الحد الذى يعطى أقصى كفاءة إنتاجية . من هذا نرى أن عدد ساعات العمل ليس هو العامل الوحيد المحدد لتأثيرها على الانتاجية بل أن طريقة تنظيم ساعات العمل واشتمالها على فترات الراحة يعتبر من العوامل الهامة والمؤثرة فى كفاءة الأفراد الانتاجية .



من الشكل السابق نجد أن الكفاءة لانتاجية للعامل مقيسة بعددالوحدات المنتجة فى الساعة مثلا تبدأ من مستوى منخفض ثم تأخذ فى الزيادة إلى أن تصل إلى نقطة قصوى تبدأ بعدها فى الانخفاض وعند هذه النقطة يجب إدخال فترة الراحة حتى يسترد الأفراد قوتهم ونشاطهم وبالتالى نجد أنهم يبدأون الانتاج من مستوى أعلى . ويجب أن نحذر هنا من أن تأثير ساعات العمل وفترات الراحة على الانتاجية لايتم بصورة مباشرة دائما من خلال تصور الأفراد لتلك الساعات على أنها معقولة أو غير معقولة بالنظر إلى الجهد المطلوب منهم بذله فى تلك الساعات وبالنظر الى مجموعة أخرى من العوامل مثل الأجر المدفوع ، جماعات العمال ، ونوع الاشراف وأساليبه .

وهذا يشير الى حقيقة هامة هى ترابط تلك الحوافز المختلفة وتفاعلها لأحداث تأثير معين على الأفراد اذقد تكون ساعات العمل غير عادلة من وجهة نظر العمال وقد تكون ظروف العمل غير مهيأه ولا ملائمة ومع ذلك يندفع الأفراد الى العمل بحماس ويحققوا مستويات عالية من الكفاءه اذا كان حافز

الأجر عامة مشجعاً أو إذا كانت أنواع الحوافز غير المادية مصممة بشكل يعوض النقص فى الحوافز المادية .

أى أننا لكى ندرك تأثير كل من تلك الحوافز على روح العمال المعنوية وانتاجيتهم لا بد وأن تدرس تفاعله مع باقى الحوافز أى أننا لا نستطيع تحديد تأثير الحافز على انفراد بعيدا عن الحوافز الأخرى بل يجب دراسة آثارها مجتمعة .

● — الخدمات المختلفة :

تختلف أنواع الخدمات التى تقدمها الإدارة للعاملين بها من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعاً فى كونها تتصف بخاصية أساسية هى القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التى يشعر بها الأفراد وهى تهدف بذلك إلى حفز الافراد على بذل مجهود أكبر ورفع كفاءتهم الانتاجية . وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات فى تحقيق هدف رفع الكفاءة الإنتاجية بقدر توفر الشروط السابق ذكرها بالنسبة لحافز الأجور وغيره من الحوافز وهى درجة الإرتباط بالإنتاج ، مدى التوافق مع رغبات العاملين ، مدى السرعة فى تقديم الخدمة بعد زيادة الأنتاج . ومدى التأكد فى الحصول على الخدمة

وبصفة عامة نجد أن الشرط الأول هو أضعفها وجوداً فى حالة الخدمات إذ أن أساس استحقاقها فى أغلب الأحيان ليس الكفاءة الانتاجية ولكن احتياج العامل إلى نوع الخدمة كالعلاج الطبى ، أو الرعاية الاجتماعية كما أن استحقاق الخدمة غير متوقف على أداء عمل متميز أو رفع الكفاءة الإنتاجية

فكل العاملين فعلا يستطيعون الإفادة من برامج الترفيه التى تقدمها الشركة أو يفيدون من النادى أو الملاعب بغض النظر عن مستويات أدائهم.

وبالتالى يصعب إنشاء علاقة ثابتة أو مباشرة بين تقديم تلك الخدمات وبين مستوى الكفاءة الإنتاجية أى أنه ليس من المستطاع القول بأن زيادة الإنفاق على الخدمات بقدر معين ستؤدى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية بنسبة محددة . ولكن تأثير الخدمات فى حفز العمال على زيادة الإنتاج يتم بطريق غير مباشر من خلال التأثير على حالتهم المعنوية والصحية الأمر الذى يزيد من مقدرتهم على العمل ومن رغبتهم فيه .

وتتباين أنواع تلك الخدمات فى المشروعات المختلفة ولكنها تشمل بصفة عامة الأنواع التالية .

— خدمات صحية

-- خدمات غذائية .

— خدمات تعليمية وثقافية .

— توفير سبل الانتقال .

توفير المسكن الملائم

— الرعاية الاقتصادية .

الرعاية الاجتماعية والنفسية .

الحوافز غير المادية

يقصد بالحوافز غير المادية تلك النواحي في جو العمل التي توفر الاشباع إلى حاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة .

ومن أهم تلك الحوافز مايلي .

فرص الترقية والتقدم .

هناك العديد من الأسباب التي تسبب خلو بعض المراكز في المشروع مثل التقاعد ، والاستقالة ، أو التوسع في الأعمال . وقد تلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو كل تلك المراكز بأفراد خارج المشروع إلا أنها في كثير من الأحيان تعمد إلى ملء تلك المراكز من داخل المشروع .

وفاعلية الترقية كحافز على العمل والإيجابية تتوقف على درجة ارتباط الترقية بانتاجية الفرد وكفاءته . ولذلك يرجع بعض الكتاب أن الشركات التي ترتبط فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية أو عوامل المحاباة والصداقة . وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد وعلى ذلك فهم يعمدون إلى تحسين انتاجهم ورفع مستوى آدائهم أملا في الحصول على تلك الترقية

أي أننا مرة أخرى نجد الشرطين الأساسيين لفاعلية أي حافز يلعبان دوراً أساسياً في تحديد فاعلية حافز الترقية وهما :

— ارتباط الحافز بالإنتاج أو الآداء الشخصي .

أن يكون الفرد راغباً فى الحصول على ذلك الحافز .

وتزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين فى المستويات الإدارية العليا . فقد أثبتت الدراسات المتعددة أن المديرين يتميزون برغبة جارفة نحو تقدم الحركة صعوديا .

وقد سارت اللائحة المنظمة لشئون العاملين فى القطاع العام فى مصر (٣٣٠٩ لسنة ١٩٦٦) على الأخذ بمبدأ الترقية بالاختيار إلى وظائف الفئات من السادسة وما يعلوها على أساس الكفاية وفيما عدا وظائف هذه الفئات تكون الترقية بالأقدمية أو الاختيار فى حدود النسب التى يحددها مجلس الإدارة . وقد حدد مشروع قانون العمل الموحد تلك النسب فى حدود ٧٥٪ للترقية بالأقدمية و ٢٥٪ بالاختيار .

المبدأ الأساسى الذى يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز على زيادة الإنتاج هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة مرتفعة .

ومن أنواع الحوافز غير المادية الأخرى التى تؤثر على كفاءة العاملين الانتاجية جماعات العاملين ، وإتاحة الفرصة للعاملين فى المشاركة فى رسم السياسات واتخاذ قرارات العمل .

دور إدارة الأفراد فى رسم برامج الحوافز :

تلعب الحوافز كما رأينا دوراً هاماً فى حفز الأفراد على العمل وزيادة الإنتاجية ولكننا حددنا شرطين أساسيين تتوقف عليهما فاعلية نظم الحوافز فى رفع الكفاءة الإنتاجية هما توافق الحافز مع رغبات الأفراد من ناحية وارتباطه

بالإنتاج من ناحية أخرى . ومن هنا نستطيع تبين الدور الذى يمكن لإدارة الأفراد أن تلعبه فى رسم سياسة إيجابية وفعالة للحوافز المشكلة الأولى التى تساهم إدارة الأفراد فى حلها هى التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساساً لاختيار أنواع الحوافز الملائمة . ويتم التعرف على رغبات الأفراد بطرق مختلفة فقط يتم توزيع قوائم للاستقصاء على العاملين ويطلب إليهم تحديد وجهات نظرهم فيما يتعلق ببعض الأمور التى ترغب الإدارة فى التعرف على آرائهم فيها مثلا سياسة الأجور ، نظم ولوائح العمل ، ساعات العمل وطول فترات الراحة وغير ذلك من موضوعات . أو قد يتم الاتصال بالعاملين فى مقابلات شخصية ندوات أو مؤتمرات تتم فيها مناقشة مشاكل العمل وتبادل الآراء والأفكار بين ممثلى الادارة وبين العاملين وأسلوب ثالث للتعرف على وجهات نظر ورغبات العاملين هو استخدام صناديق الشكاوى والإقتراحات كوسيلة يعبر بها الأفراد عن آرائهم . وأخيراً فقد تعتمد إدارة الأفراد على المشرفين والرؤساء فى التعرف على مشاكل ورغبات العاملين .

وهناك بعض المؤشرات التى توضح لإدارة الأفراد أن الوقت مناسب لاجراء تلك الدراسات مثلا :

— معدلات الغياب وترك العمل .

— معدلات الحوادث والاصابات .

— معدلات التخلف فى تحقيق الأهداف .

— معدلات الشكاوى والمنازعات .

— معدلات الإنتاجية .

— مستويات جودة الإنتاج .

إن ارتفاع معدلات الغياب أو زيادة معدلات الحوادث والإصابات قد تكون نتيجة أسباب خارجة عن إرادة الأفراد ولكنها قد تخفي في بعض الأحيان بعض المشكلات الإنسانية ومن هنا تبرز أهمية دراسة رغبات الأفراد وتحليل حالتهم المعنوية .

والخطوة الثانية بعد ذلك هي دراسة وتحليل النتائج التي تسفر عنها محاولة تقصي رغبات العاملين وبناء على هذه النتائج تقوم إدارة الأفراد باختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع تلك الرغبات وتصميم كيفية حصول العاملين عليها بشرط إرتباطها بالإنتاج . وينبغي على إدارة الأفراد تقديم نظام الحوافز للعاملين وشرحها لهم وأخذ آرائهم وملاحظاتهم في الاعتبار عند وضع النظام في صورته النهائية .

خلاصـــة :

الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل .

وتتوقف فاعلية الحوافز (سواء المادية أو غير المادية) في حفز الأفراد على زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة على توفر شرطين أساسيين هما ارتباط الحافز بالإنتاج من ناحية ورغبة الفرد في الحصول على الحافز من ناحية أخرى . ولعل من أهم تلك الحوافز التي حظيت بنصيب كبير من الدراسة

والبحث هو حافز الأجر الذى اختلفت آراء الدارسين حول أهميته فى تشجيع الأفراد على زيادة الإنتاج . والنتيجة العامة التى توصل إليها الكثيرون أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد والذى يسعى الأفراد للحصول عليه ولكنه واحد من أهم تلك الحوافز التى ينبغى على الإدارة — إدارة الأفراد بصفة خاصة — أن تتوخى كل الدقة فى اختيارها وتقديمها للعمال .

رابعا — ما هى الفروق بين الحوافز فى المجتمع الرأسمالى عنها فى المجتمع الاشتراكى ؟

من التحليل السابق نستطيع التوصل إلى مبدأ أساسى أن الإنسان هو — الإنسان بغض النظر عن النظام الاقتصادى أو الاجتماعى الذى يحيا فيه وبذلك فإن التفسير العلمى السابق تقديمه لمفهوم الدافع والحوافز إنما ينطبق على أى من النظامين الرأسمالى أو الاشتراكى بنفس الدرجة وإنما يمكن تصدر فروق أو اختلافات بين النظامين فى النواحى الآتية والتى قد ينجم عنها اختلاف فى أنواع الحوافز المستخدمة فى كل منهما :

اختلاف القيم والأخلاقيات والعقيدة قد يؤدى إلى تغيير فى ترتيب أو أو هيكل الحاجات الإنسانية فى كلا النظامين وبالتالى يؤدى إلى اختلاف فى أنواع الدوافع التى تعتمل فى نفس الأفراد .

٢ — اختلاف الإمكانيات والموارد المادية المتاحة فى النظامين الأمر الذى يترتب عليه زيادة أو انخفاض الشعور باحتمال تحقق المستويات المطلوبة من الحاجات المختلفة وبالتالى تقوى أو تقل الدوافع المرتبطة بتلك الحاجات .

٣ — اختلاف أساليب الإدارة فى تقديم أنواع من الحوافز لاستثارة الأفراد للعمل بالإنتاج يخلق رغبات جديدة أو حاجات لم يكونوا يشعرون بها تعويضاً لهم عن حاجات أخرى لا تستطيع الإدارة اتباعها استناداً إلى هذا المنطق فإننا نرى أن الحوافز المختلفة يصير استخدامها فى أى من المجتمعين — الرأسمالى أو الاشتراكى تبعاً للظروف والإمكانيات المتاحة فى كل منهما . أى أننا نريد التأكيد بأن مفهوم النظم الاجتماعية أو الاقتصادية . وإنما الخلاف بينها يقتصر على نوع الحافز الذى يعطى نتيجة أفضل وذلك يتوقف على الظروف المحيطة وحيث يمكن القول أن معظم الدول الرأسمالية قد خرجت من طور الطفولة إلى مراحل متقدمة من النمو الاقتصادى بأننا نجد أن جانباً كبيراً من حاجات الأفراد الفسيولوجية الأساسية قد أشبع وبالتالى ينتقل الاهتمام هناك الحاجات الاجتماعية والنفسية . بينما نجد أن معظم الدول الاشتراكية لازالت فى سبيلها إلى تحقيق التقدم الاقتصادى لذلك فإن درجة الشعور بنقص إشباع الحاجات الفسيولوجية قد يكون أكبر وبالتالى يكون للحوافز المادية دور أهم فى تلك البلاد إلا أننا يجب أن نشير إلى حقيقة هامة وهى أنه فى حالة الدول الاشتراكية وبرغم المنطق القائل بأن الحوافز المادية هى الأكثر اتفاقاً مع حاجات الناس هناك إلا أننا نرى تلك الدول تعمد إلى التقليل من أهمية تلك الحوافز والتركيز على مايسمى بالحوافز المعنوية وحقيقة الأمر أن الحافز المعنوى ليس بديلا للحافز المادى وأن محاولة تلك الدول تتلخص فى عملية تسامى عن الجوانب المادية إلى تلك المعنوية خاصة المتعلقة بالشعور الوطنى أو العقائدى ودليلنا على أن تفكير الناس فى موضوع الدوافع والحوافز لايختلف باختلاف النظم الاقتصادية تلك الدراسة التى أجراها عالم أمريكى (١) والتى تبين منها أن

دوافع العمل (وبالتالى الحوافز) التى يشعر بها الأفراد فى روسيا وفلندا تطابق إلى درجة بعيدة الداوفع لدى الأفراد فى الولايات المتحدة . كذلك أجرى ما سون هير (٢) العالم الأمريكى وزملاءه دراسة فى ثلاثة عشر دول مختلفة تبين منها اتفاقا كبيرا فى دوافع المديرين (وبالتالى حوافز العمل لديهم) خلاصة القول أن الدوافع الإنسانية للعمل تتفق والاختلاف بكمية فى تفاوت إمكانيات الدول فى تقديم الحوافز المناسبة ، لذلك حين تعجز إمكانيات الدول فى تقديم الحافز المناسب ، تعمد إلى القليل من أهميته ومحاولة تعويضة باحلال حافز آخر أكثر توفر مكانه .

خامساً : الاتجاهات المعاصرة فى نظام الحوافز فى النظامين الرأسمالى والاشتراكى :

تأكيدا لما سبق تحليل فإننا نلمس فى الوقت الراهن تقاربا فى التفكير واتفاقا فى أساليب التطبيق لنظم الحوافز فى الدول الرأسمالية والاشتراكية فنحن نجد نظم — المساهمة فى الأرباح والاشتراك فى الإدارة مثلا مطبقة فى دول النظامين وأن اختلفت درجة النجاح من دول لأخرى لاختلاف الظروف المحيطة ولدرجة الدقة فى التطبيق العملى للفكرة .

كذلك نجد الدعوة إلى ربط الأجر بالانتاج تسود معظم بلاد النظامين :

(1) F. Herzberg, Work and the nature of Man. Cleveland Ohio, The world Puplishing Co. , 1966.

(2) M. Haire et al. , Manageria (Thinking : an international Study. N. Y Wiley and Son. 1966.

ففى الولايات المتحدة الأمريكية مثلا نرى الأتجاه بتزايد نحو استخدام نظم الأجور التشجيعية ، المزايا الاقتصادية المتنوعة . وتعديل الأجر طبقا —

لمستويات الإنتاجية والكفاءة ، المساهمة فى الأرباح وتملك أسهم الشركات . وقد تزايد استخدام المزايا الأضافية Efinge benefits فى الولايات المتحدة — لدرجة أنها تبلغ الآن ما يقرب ٦٥ نوعا من المزايا الأضافية التى تمنح بدرجات متفاوتة مع الكفاءة والأقدمية والخبرة من ناحية أخرى نرى الأصلاح الإقتصادى الجديد فى تشيكوسلوفاكيا يمس على إيجاد علاقة مباشرة بين حجم الموارة المالية الكلية للمشروع وبين المبلغ المخصص لدفع الأجور فى كل مشرع لادارته التى يجب عليها أن تحصل على الإيرادات اللازمة لدفع تلك الأجور ويتكون « رصيد العمال » من المبالغ المتبقية فى المشروع بعد دفع كافة الالتزامات الأخرى . وحيث يعتمد « رصيد العمال » على قدرة المشروع على تحصيل إيرادات ، ولمقابلة الطوارىء حين تقل الإيرادات ، أنشىء فى كل مشروع « رصيد احتياطى » للتغلب على التقلبات المؤقتة فى الإنتاج والمبيعات .

ويدفع من رصيد العمال ما يلى :

١ — الأجور محسوبة على أساس زمنى أو على أساس القطعة والمرتبات .

٢ — مكافآت ومنح بناء على التفوق الفردى للعامل .

٣ — مساهمة فى النتائج الاقتصادية للمشروع .

ويحصل كل العاملين على نصيب النتائج الاقتصادية للمشروع ما عدا الأفراد الذين يؤدون أعمالا غير مرضية ، ويتفاوت نصيب العامل بحسب إنتاجه ومسئوليته — فيحسب للعامل مثلا نصيب على أساس إنتاج القسم الذى يعمل به . بينما يحسب نصيب الإدارة العليا على أساس النتائج الاقتصادية للمشروع ككل .

كذلك فإن الأصلاح الاقتصادى الجديد فى الاتحاد السوفيتى يقوم على مبدأ أساسى هو الكفاءة الاقتصادية للمشروع أو الوحدة الاقتصادية المتمثلة فى الأرباح والأسعار والاثمان من ناحية ، بالفائدة المادية المباشرة للعاملين به من ناحية أخرى .

لقد كانت الظاهرة الأساسية فى النظام الاقتصادى القديم هو عدم الارتباط بين ما يحصل عليه العمال من أجور ومكافآت من ناحية والإنتاج المحقق فى الوحدة التى يعملون بها من ناحية أخرى . وبالتالى فإن النظام الجديد فى الاتحاد السوفيتى إلى جانب عمله على تحرير الإدارة الصناعية وإطلاق حريتها فى العمل . فإنه يركز على أهمية الحوافز الاقتصادية كوسيلة لجذب اهتمام العاملين وربطهم بمشروعات التنمية والتطوير الإنتاجى .

سادسا . ماذا يمكن أن نستخلصه من هذا العرض لموضوع الحوافز ؟

إننا ولا شك فى موقف أفضل الآن من حيث قدرتنا على الرؤية الواضحة لموضوع الحوافز وماذا يمكن أن تقدمه الإدارة الحديثة فى هذا المجال لقد بينا الآتى :

١ — أن الحوافز إن هى إلا إدارات أو وسائل تصلح لإشباع رغبات أو احتياجات للأفراد .

٢ — أن فاعلية الحوافز رهن بتوفر الرغبة أو الحاجة لدى الأفراد .

٣ — أن فاعلية الحوافز رهن بوجود ارتباط كامل وواضح بين الحصول على الحافز وبين تأدية شىء معين أو إنتاج بذاته تطلبه الإدارة .

٤ — أن فاعلية الحوافز تتأثر بطول الفترة التى تمضى بين تأدية العمل

المطلوب وبين الحصول على الحافز وأن هذه العلاقة تتناسب عكسيا أى كلما طالت الفترة الزمنية كلما ضعف أثر الحافز فى إنجاز الأثر المطلوب .

٥ — أن الحوافز لها فاعلية تنتهى بانتهاء الرغبة الأصلية أو الدافع وهذا يدعو إلى ضرورة الاستمرار فى دراسة دوافع الأفراد وإدخال التعديلات المناسبة فى نظم الحوافز .

٦ — أن مفهوم الحوافز لا يختلف فى أساسه بين المجتمع الاشتراكى أو الرأسمالى وإنما الاختلافات بين المجتمعات المختلفة قد تـكون فى أحد أمرين :

(١) أنواع الحاجات (الدوافع) ومستويات الإشباع من تلك الحاجات .

(ب) أنواع الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات (الحوافز) أى أن الاختلاف ينصب على أنواع الحوافز وليس على مفهوم أو معنى الحوافز .

٧ — وأخيراً فإننا نخرج بحقيقة أساسية هى ضرورة تنوع نظم الحوافز بتنوع فئات العاملين وتنوع أعمالهم .

المراجع

١ — د . على السلمى — مقدمة فى العلوم السلوكية — دار المعارف — ١٩٦٩ .

2 – Gobern "Material Incentive and the Interest of an Enterprise" inesoviet Conomic Roform" Main features and ames. Novosti Press Agency Publishing House, pp. 98-102

3 – Vroom, V.H. Work and Motivation Ny Wily, 1964.

4 — Herzberg, F. etal., The Motivation to Work. N. Y. wiley, 1958.

٥ — الحوافز فى المجتمع الاشتراكى — رابطة خريجى المعهد القومى للادارة العليا — القاهرة .

٦ — د . على السلمى . إدارة الأفـــراد لرفع الـكفاءة الإنتاجية — دار المعارف بمصر ١٩٧٠ .

مطابع سجل العرب
شارع بستان الدكة - ٩ عماد الدين : القاهرة
تليفون - ٩٣٢٧٠٦